

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Télécommunications et industrie : la stratégie des grands

Libert, Jean-Christophe

Published in:
Data decisions

Publication date:
1990

Document Version
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

Citation for pulished version (HARVARD):

Libert, J-C 1990, 'Télécommunications et industrie : la stratégie des grands', *Data decisions*, Numéro 102, p. 56-62.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



TELECOM

Télécommunications et industrie

La stratégie des grands

Le marché des télécommunications est actuellement au centre d'enjeux très importants. Les sociétés d'informatique, les firmes d'électronique et les fabricants de réseaux téléphoniques se battent farouchement afin de conquérir de nouvelles parts de marché sur les cinq continents.

En effet, A.D. Little considère qu'il faut 8% du marché mondial (en ce qui concerne la commutation publique) pour pouvoir assumer des coûts de recherche et développement qui sont de plus en plus importants.

C'est dans ce contexte que nous nous proposons d'analyser, à partir de ce mois, la stratégie de cinq grands groupes ayant des métiers de base différents et qui sont parti-

culièrement actifs dans le domaine des télécommunications.

Cette présentation comprendra deux étapes:

- la première définira deux concepts appelés filières et grappes technologiques qui nous permettront d'établir une grille de lecture;
- dans la seconde, nous présenterons la stratégie de cinq groupes: Alcatel (filiale de la CGE), Siemens, General Electric Company, Plessey et IBM.

Deux concepts pour une grille de lecture

Les filières technologiques

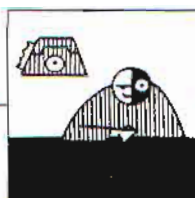
La notion de filière peut être définie comme la succession des opérations de transformation qui existent entre les matières premières et le produit livré à l'utilisateur final. Dans notre analyse, nous avons identifié trois filières qui interagissent et qui sont présentées aux figures 1, 2 et 3:

AVIS AUX UTILISATEURS DE VS/CS WANG !!!

UN POSTE DE TRAVAIL TOUT À FAIT OPÉRATIONNEL
AU PRIX D'UNE CARTE WLOC.

INTERESSES ??? CONTACTEZ-NOUS !

INTAC NV, KERKSTRAAT 36 TE 3570 PEER TEL.: 011-63 50 31 FAX : 011-63 50 36



TELECOM

- la filière électronique;
- la filière informatique;
- la filière télécoms.

L'idée sous-jacente à ces schémas peut être présentée à travers l'exemple de l'exploitation de réseaux téléphoniques par les PTT (voir filière télécoms). Pour que les exploitants puissent assurer leurs services, il faut qu'auparavant des sociétés de télécoms aient constitué des réseaux incluant du matériel de transmission et de commutation. Si nous allons vers l'amont, nous constaterons qu'il a fallu également que des sociétés d'informatique aient développé des logiciels de communication et enfin que des firmes d'électronique produisent des composants très denses (type VLSI).

Au sein de chaque filière, les marchés centraux ont été encadrés afin de les distinguer des activités situés en amont et en aval.

Ce concept nous permet de mieux comprendre la stratégie des cinq groupes analysés. Chacun a, en effet, un métier de base et se trouve par conséquent dans une filière bien spécifique (voir figure 4). Nous verrons que chaque groupe essaye d'acquérir de nouvelles technologies par stratégies dites de filières. Celles-ci sont de quatre types:

- l'intégration verticale d'entreprises, à travers des fusions et des absorptions vers l'amont et/ou vers l'aval de la filière, qui peut permettre à une entreprise d'inclure en son sein les différents stades de production;

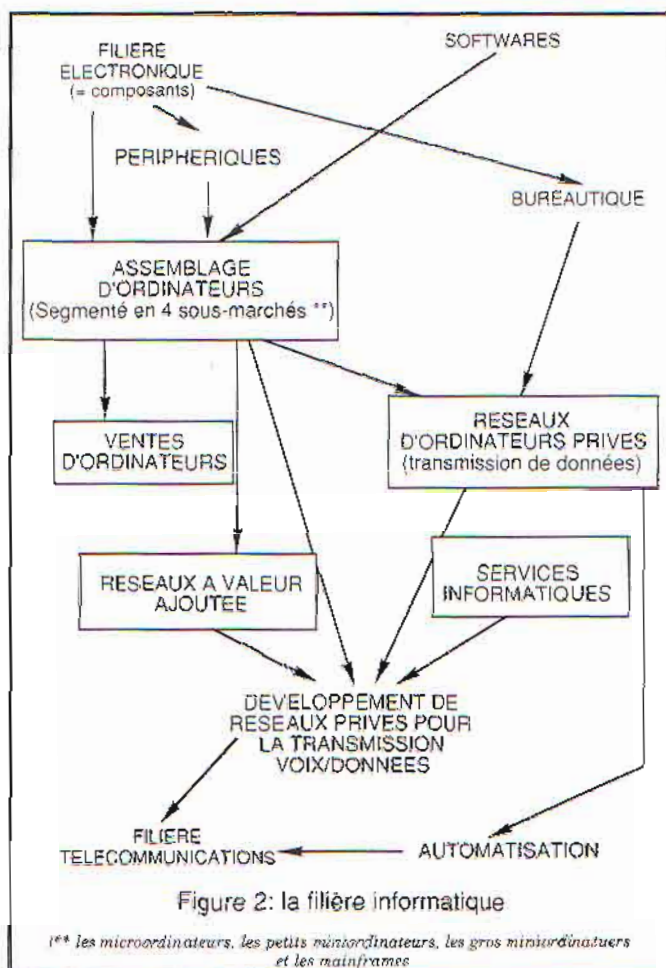
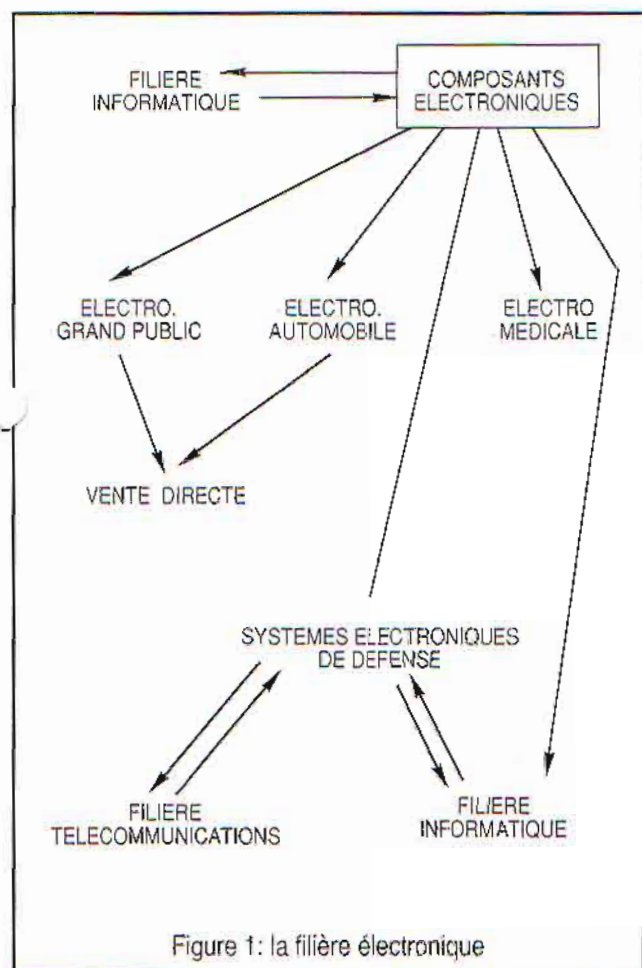
- la quasi intégration, c'est-à-dire des contrats de sous-traitance, de coopération en recherche et développement;

- les prises de participation financières (inférieures à 50%) qui permettent de contrôler des fournisseurs ou des clients sans les intégrer;

- les stratégies d'approvisionnement et stratégies commerciales qui n'assurent aucun contrôle vers l'aval ou l'amont, mais qui permettent une bonne viabilité.

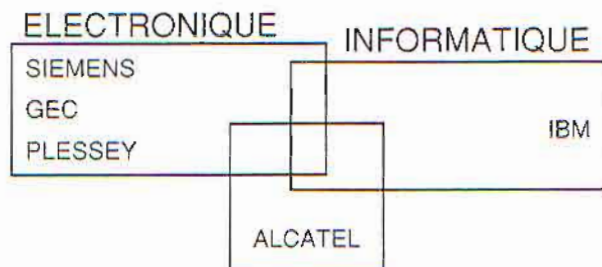
Les grappes technologiques

Les technologies des trois filières ont deux caractéristiques. D'une part, elles sont combinatoires et, par conséquent, il ne sert de rien d'en développer une seule isolée-





TELECOM



TELECOMMUNICATIONS

Figure 4: les métiers des différentes sociétés

telle stratégie sont évidentes pour des groupes évoluant dans le marché des télécommunications, où les sociétés doivent investir au maximum afin de mieux maîtriser les deux technologies génériques que sont les logiciels et les composants électroniques, de disposer de capacités de production suffisantes et adaptées grâce, notamment, au CAD/CAM et, enfin, de mieux répondre aux besoins spécifiques des clients en lui fournissant des produits très personnalisés.

Mais une telle approche coûte très cher, et aucune firme ne peut

ment. Ainsi, par exemple, un microprocesseur ne peut fonctionner seul. Il n'est fonctionnel qu'au sein d'une architecture complète. D'autre part, les technologies sont transversales. En effet, un microprocesseur peut servir dans d'autres secteurs que l'informatique, telles les télécommunications ou l'automatisation.

La stratégie de grappes technologiques consistent en un «recentrage» sur la technologie avec mise en place d'un potentiel spécifique de production de connaissances (à travers l'activité de recherche et développement) qui s'accompagne, en aval, d'une stratégie de balayage plus ou moins systématique de l'espace des applications possibles du capital technologique des entreprises» (CPE, 1985). La figure 5 nous présente les différents aspects de cette stratégie. Les implications d'une

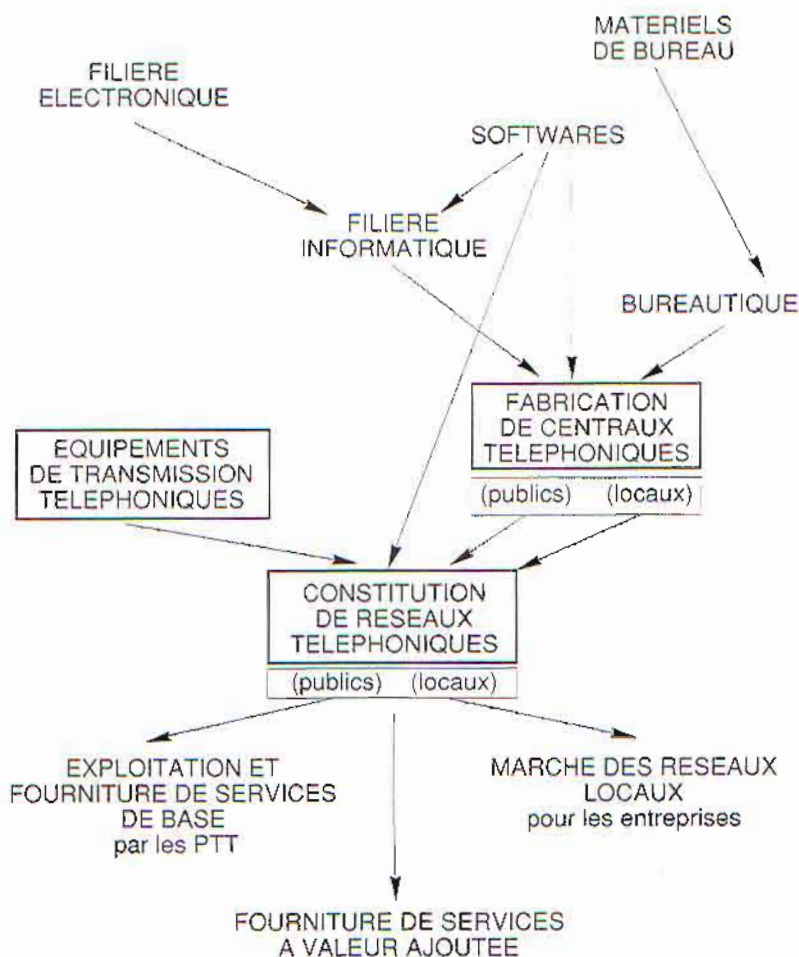
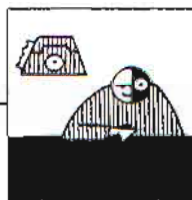
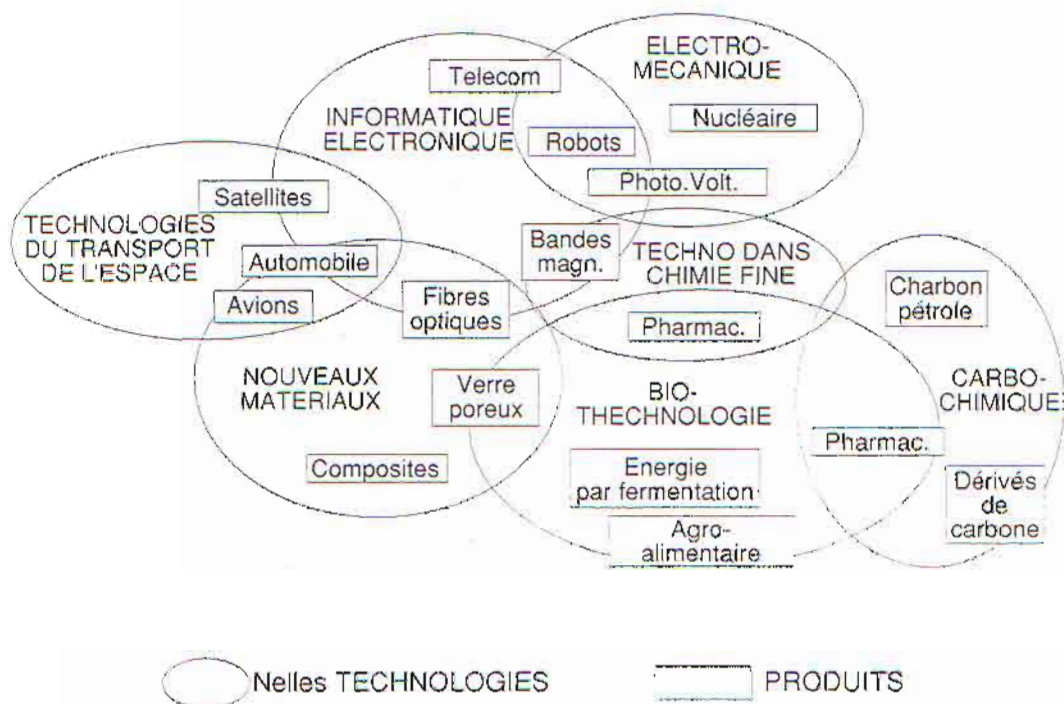


Figure 3: la filière télécommunications



TELECOM



Les FIRMES peuvent être facilement rajoutées, en particulier dans les intersections.

Figure 6: la trame technologique

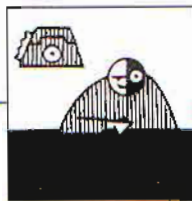
Source: CPE

assumer seule ce coût. Il est donc potentiellement intéressant pour chaque acteur de développer des stratégies relationnelles, c'est-à-dire de nouer des accords avec des partenaires (concurrents, état, exploitants). Nous verrons ainsi que nos cinq groupes sont intégrés au sein de véritables réseaux d'alliance. Nous avons relevé six types de stratégies relationnelles:

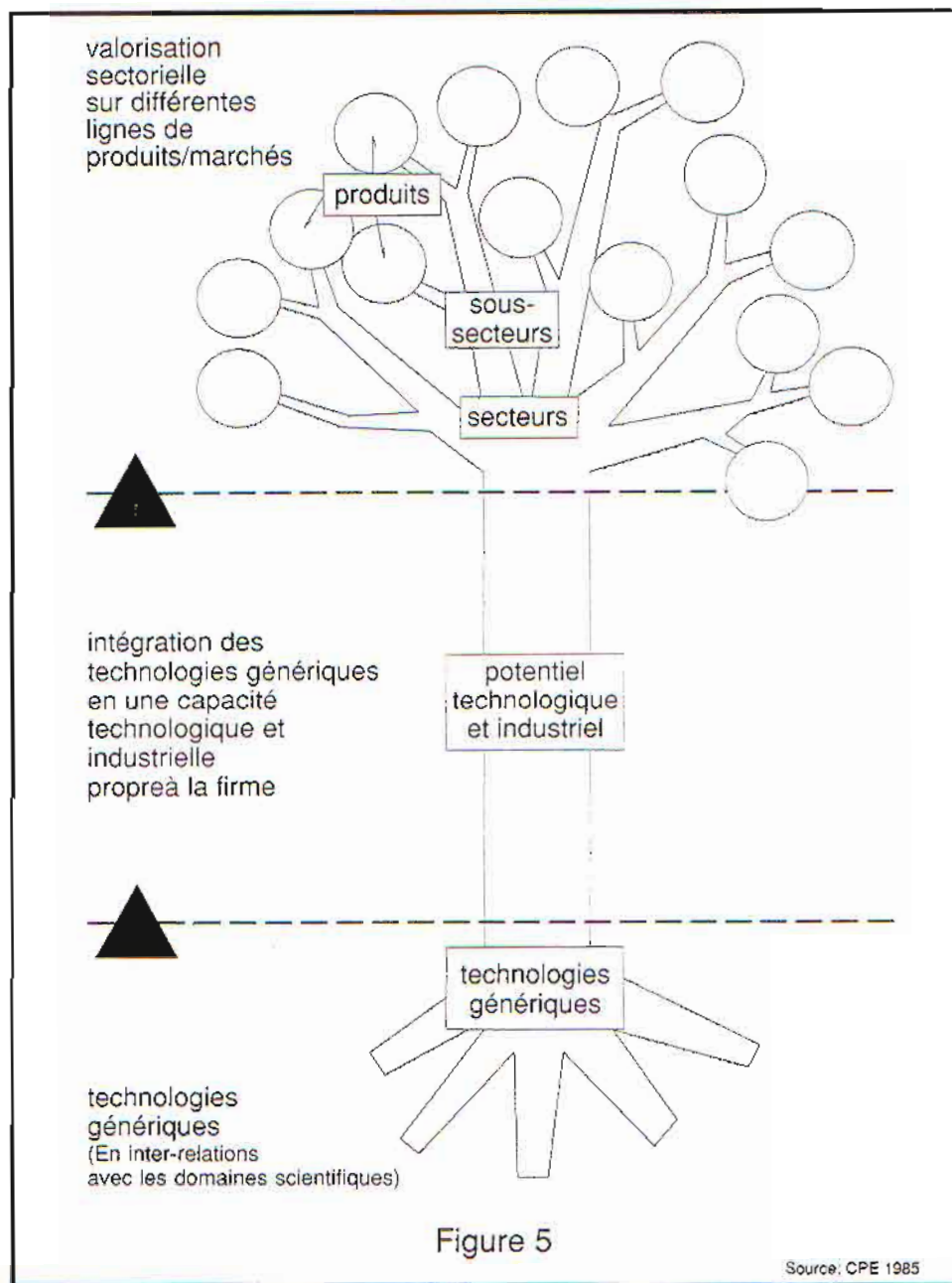
- les ententes entre firmes d'un même secteur qui sont concurrentes visant à limiter la concurrence;
- les sociétés qui ont recours à une joint-venture avec un fabricant ou un distributeur local pour accéder à un nouveau marché;
- les accords de seconde source ou OEM qui permettent de prévenir la défaillance d'un fournisseur attitré;

- les échanges de technologies complémentaires;
- la mise en commun d'un potentiel de recherche et développement;
- l'industrialisation en commun.

L'analyse de ces deux grands types de stratégies va nous permettre de mieux comprendre l'évolution actuelle de nos cinq grands groupes. Mais, avant de présenter



TELECOM



la première société, il importe de consulter deux figures qui nous permettront de mieux comprendre les dangers qui existent dans nos cinq groupes.

Nous savons que les grappes technologiques prennent leurs origines dans les stratégies des firmes qui sont elles-mêmes fonction de l'environnement et que la mise en oeuvre des stratégies de production est basée sur la combinaison de plusieurs technologies génériques. L'analyse de ces différentes combinaisons permet, par conséquent, de mettre en évidence un certain nombre de grappes qui, étant mises en place, dessinent une série de champs de développement possibles du système industriel. La figure 6, conçue par le GEST, nous permet ainsi d'avoir un aperçu de la trame technologique future.

Nous voyons ainsi que la turbulence du marché télématique aura des conséquences sur les secteurs autres que nos trois filières. Ce raz de marée a déjà atteint le secteur des nouveaux matériaux (arrivée en force des fibres optiques dans les transmissions), les transports spatiaux (satellites) et touchera, à terme, les biotechnologies (par les futurs biochips).

J.Ch. Libert

**PLUS DE 100
REVENDEURS A
VOTRE SERVICE !**

Celem
COMPUTERS

Pour l'adresse de votre revendeur
CELEM le plus proche, contactez :
CELEM s.a.
Bvd. de l'ourthe, 29 4920 EMBOURG
Tel.: 041/67 64 34
Fax: 041/67 65 15